

SUBDIVISION PROCESO GLOBAL DE TESORERIA

BETTY ADRIANA PANQUEVA BUITRAGO

DIANA ALEXANDRA MESA LARGO

YUDY YOHANA MATEUS COMBITA



UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BOGOTA D.C

2018

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado inicialmente a DIOS quien siempre ha estado en los momentos que más lo hemos necesitado, nos ha dado la sabiduría, fuerza y valentía cuando hemos pensado desistir de nuestros sueños, ha nuestra familia que son el motor para seguir en este camino hacia a la superación, por su apoyo incondicional hoy queremos darles las gracias, sin ustedes no hubiese sido posible.



La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
 hacer obras derivadas

**Bajo las condiciones siguientes:**



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a DIOS quien es el centro de nuestra vida, quien nos ha dado la fuerza y las bendiciones necesarias para culminar esta etapa; Queremos agradecer a nuestros maestros quienes dieron su mejor versión para que podamos enfrentarnos a situaciones profesionales y personales donde podremos aplicar sus enseñanzas. A nuestros compañeros de grupo por cada uno de sus aportes, A nuestra familia ya que sin su apoyo no habiéramos podido alcanzar este logro personal como profesional, a nuestros hijos que son el motor de nuestra vida y por los cuales cada día nos levantamos y hacemos las mejores cosas para su buen ejemplo y bienestar.

## TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	6
2. PROBLEMA.....	8
2.1. Sistematización del problema .....	8
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	9
3.1. Objetivo general.....	9
3.2. Objetivos específicos .....	9
4. JUSTIFICACION .....	10
5. MARCO DE REFERENCIA .....	11
5.1. Marco teórico .....	11
5.2. Marco conceptual.....	15
6. MARCO METODOLÓGICO.....	17
6.1. Tipo de estudio.....	17
6.2. Tipo de metodología .....	17
7. IDENTIFICACION CAUSA PROBLEMA TRESORERIA DHL .....	21
7.1. Encuesta .....	21
7.2. Diagramas de Flujo .....	24
8. DETERMINACION PROCESOS POR PAIS .....	28
8.1. Relación tiempo, proceso, analista y volúmenes .....	28
8.2. Inventarios manuales de usuario (SOP) – Documentación.....	33
9. PROPUESTAS DE CAMBIOS .....	34
9.1. Proceso y Distribución.....	34
9.2. Horario Prestación de servicio .....	38
10. CONCLUSIONES .....	39
11. RECOMENDACIONES .....	40

12.	BIBLIOGRAFIA .....	41
-----	--------------------	----

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

El proyecto estará enfocado a la empresa DHL y su unidad de negocio BSC (Business Service Center) dirigido específicamente al área de tesorería, la cual presenta Múltiples quejas por parte de los países a los cuales se les presta el servicio ((México, Argentina, Perú, Ecuador, Colombia, Chile, Venezuela, Brasil y Centro América), proveedores y áreas internas (Contabilidad, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Cruces entre compañía).

Actualmente existe un desbalance en la carga laboral generado por el volumen de información de cada uno de los países, creando malestar por parte de los colaboradores, repercutiendo en un alto nivel de rotación de personal dejando procesos sin ejecución a tiempo por la inexistencia de un backups, lo que evidencia la falta de control por parte del líder de área, impactando en el registro tardío de los ingresos y pagos fuera de los horarios estipulados.

Esto también está presentando múltiples quejas de los proveedores porque deben reintegrar el dinero abonado a sus cuentas y que corresponden a errores por dobles pagos.

A su vez el área de cartera demuestra su inconformidad por la incorrecta identificación de los pagos por parte de algunos clientes y en las conciliaciones bancarias se presentan demasiadas partidas pendientes de identificar y cruzar generando desviaciones en los resultados.

A raíz de esta situación es necesario implementar un plan de acción para mitigar los impactos negativos que se están evidenciando y que podrían llevar a la pérdida de los clientes (Países), transfiriendo los procesos a otras sucursales, disminuyendo las operaciones para el BSC y por lo tanto el ingreso por el pago de los servicios. El incumplimiento en los tiempos podría causar

pagos de intereses por demoras en los pagos hacia los proveedores y por los errores presentados en los mismos tendía como consecuencia la no recuperación de los pagos dobles. Por otra parte, la identificación tardía de los ingresos operaciones incurre en provisiones innecesarias sobre la cartera, afectando directamente el estado de resultados de los países.

Por lo tanto, con el proyecto se busca sub dividir el modelo actual por Subprocesos y especializar a los funcionarios en dichos roles. Estandarizando los procesos independientes del país al que se presta el servicio sin afectar su norma legislativa.

Se deben actualizar los Manuales de usuario por subproceso los serán la base para ejecución correcto de los procesos y basados en la división de los subprocesos proponer un re-organización dentro de área.

## **2. PROBLEMA**

**¿Se podría implementar un sistema de subdivisión de procesos que busquen mejorar la condición actual del área generando así nuevas estrategias gerenciales y administrativas que permitan al área de tesorería mejorar?**

### **2.1. Ssistematización del problema**

¿Qué impacto generaría crear una subdivisión de procesos en el manejo global que hoy presenta la tesorería?

¿Con la creación de unos modelos específicos por cada proceso se puede optimizar los resultados, permitiendo las mejoras?

¿Qué tan viable es crear nuevos modelos únicos sobre procesos?

¿Con la creación de nuevos modelos se puede llegar a minimizar tiempos obteniendo mayor rentabilidad?

¿Qué grado de eficiencia y efectividad podemos lograr con la creación de nuevos modelos frente a los clientes y proveedores?



### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar un sistema de subdivisión de procesos que busquen mejorar la condición actual del área, formando así nuevas estrategias gerenciales y administrativas que permitan mejoras al área de tesorería.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuál es la causa raíz de los problemas que actualmente presenta el área de Tesorería
- Evidenciar un posible desbalance laboral de acuerdo a los procesos por país
- Definir una metodología de cambio aplicado sobre los procesos a sub dividirse con la aplicación de metodologías que puedan garantizar la eficiencia y cumplimiento de los procesos en las áreas gerenciales, administrativas y de tesorería.

#### **4. JUSTIFICACION**

Esta investigación tiene como objetivo principal encontrar explicaciones y modelos a situaciones internas del área de tesorería, las cuales buscan mejorar los procesos desarrollados en el área.

Mediante la aplicación de la teoría de los stakeholders, los conceptos de finanzas y el clima organizacional encontrar soluciones a situaciones internas (rotación del personal, entrega de información a destiempo, carga laboral no equitativa). La teoría de los stakeholders sugiere que, si adoptamos como unidad de análisis las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos que están o pueden ser afectados por ella, tendremos la mejor oportunidad para tratar con efectividad los problemas que se lleguen a presentar en la organización..

La metodología que se va a desarrollar es de tipo cualitativa que nos permita a través de un estudio descriptivo, evaluar y recolectar datos sobre los hechos y situaciones que se vienen dando en el proceso de tesorería.

La investigación se enfocará en la subdivisión del proceso de tesorería la cual permitirá validar y analizar de una forma más eficiente y eficaz, permitiendo de esta manera la entrega de la información en los tiempos definidos.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1. Marco teórico**

#### **5.1.1. Teoría de los stakeholders**

Basados en la teoría de los stakeholders de Edward Freeman (filósofo americano y profesor de administración empresarial de la Universidad de Virginia, particularmente conocido por su trabajo en la teoría de stakeholder y en trabajos empresariales) 1984, se debe primero definir Stakeholder como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” Freeman et al. (1984, Página 24). Por lo tanto, las organizaciones necesitan o dependen de un grupo de individuos que son fundamentales para el desarrollo o consecución de los objetivos o razón de ser de cualquier empresa. Teniendo en cuenta que el primer factor de estudio o de enfoque de esta investigación son las personas que realizan las actividades y que son principalmente los desarrolladores de las causas que actualmente están presentando los inconvenientes.

Se relaciona a continuación dos párrafos donde se explica en unas pocas palabras la importancia de los grupos de personas que intervienen en una organización:

“Las relaciones con los stakeholders funcionan en tres niveles de análisis: el racional (“la organización en su conjunto”), el procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria).” Freeman et al. (2010, Capítulo 2 Pagina 170).

“Las empresas necesitan utilizar la idea de los stakeholders para definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocio.” Freeman et al. (2010, Capítulo 4 Pagina 272)

“Es necesario equilibrar los fines de los stakeholders a lo largo del tiempo. “Freeman et al. (2010, Capítulo 4 Pagina 289)

### **5.1.2. Teoría de los stakeholders y la generación de valor**

Esta participación de los stakeholders viene atada a la generación de valor dentro de la empresa de acuerdo a esta investigación lo afirman Henry Kravis, Kravis Roberts and Co. (KKR), (Primack 2008):

“Hay que centrarse en todos los stakeholders. Se trata de una idea nueva y algo en lo que estamos trabajando. Una empresa solo podrá obtener valor a largo plazo si su crecimiento beneficia a todos sus grupos de interés, desde los propietarios a los empleados, las comunidades e incluso los Gobiernos. Somos conscientes de que somos fiduciarios de millones de hombres y mujeres trabajadores y de fondos de dotación universitarios [...]”

“Debemos ganarnos una confianza de largo recorrido y mantenerla en el tiempo. No siempre hemos conseguido explicar a las personas de a pie lo que hacemos. Incluso algunos de nuestros inversores, aunque están satisfechos con la rentabilidad que les ofrecemos, no entienden muy bien lo que hacemos y las razones por las que deberían invertir en nuestra empresa.”

Es importante tener en cuenta que generar valor no solo va enfocado al punto de generar valor económico, una organización genera valor cuando puede brindar por ejemplo conocimiento, formación o satisfacción simultánea de todos los interesados, de esta manera al estar todos

motivados se generará una sinergia que permitirá realización eficiente de cada una de sus labores.

Teniendo claro que los Stakeholder, es un interesado en el desarrollo de la empresa, sin importar cual sea el rol en ella (empleado, proveedor, cliente) en los últimos años se ha vinculado su concepto a problemáticas relativas de los negocios como: como se crea y comercializa el valor en un negocio global y de constante cambio y la relación entre la creación de valor, la ética y la forma explícita de negocios. Esta teoría de administración ha sido aplicada a una gran variedad de disciplinas dentro de las cuales se destacan la responsabilidad social y empresarial (las obligaciones sociales de las empresas) lo cual busca combinar el capitalismo o maximización de las ganancias con la ética.

### **5.1.3. La gestión empresarial basada en la teoría de los stakeholders**

La clave para entender una empresa está basada en cómo crear valor para los principales stakeholders de manera simultánea es por esto que la gestión empresarial basada en la teoría de los stakeholders pretende identificar como mejorar y mantener en armonía todas las partes que componen la empresa y sus grupos de interés, lo podemos ver como lo explica a continuación Bill George (2003, 104):

“La mejor manera de producir resultados a largo plazo y crear una empresa creciente y próspera consiste en atender a todos los grupos de interés [...] Lo diré con mucha claridad: el hecho de prestar atención a todos los stakeholders de la empresa no es incompatible con la obtención de excelentes resultados por parte de los accionistas. A largo plazo resulta imposible una cosa sin la otra. No obstante,

para atender a todos estos grupos se necesita disciplina, visión y compromiso por parte de la dirección.”

Este trabajo estará enfocado a recopilar la mayor información del proceso global actualmente manejado en Tesorería buscando disminuir las escalaciones, mejorar entregables, disminuir tiempos de entrega , mejorar la distribución de actividades, generar especialización en tareas, brindar mayor servicio a los países soportados y fortalecer relación de servicios y así determinar la subdivisión de los procesos, por esta razón nos enfocaremos a dar aplicabilidad a la teoría de los stakeholders y la generación de valor, buscando que cada área dentro del Bussines service Center, se comprometa al cumplimiento de los objetivos encaminados a generar valor para todas las personas que hacen parte de la compañía.

Entiéndase por generación de valor la implementación de estrategias sólidas y corporativas con el fin de buscar el incremento de las ventas, la reducción de gastos, la inversión tecnológica que mejoren la productividad y la mejora continua y conjunta para todos los actores que intervienen en la empresa.

Por eso encaminaremos nuestra propuesta a esta teoría buscando ver como con el cambio a la subdivisión de los procesos podemos aumentar la calidad y confiabilidad de los servicios prestados.

En esta investigación se tendrán en cuenta las siguientes codificaciones.

- P (Pagos)
- I (Registro de ingresos)
- R (Reportes)
- GB (Gastos bancarios)
- CM (Actividades de cierres mes)

## **5.2. Marco conceptual**

Se realiza una revisión bibliográfica de las actividades generales a partir de los cuales se enfoca este proyecto. Los conceptos a considerar son: Pagos; Registro de Ingresos; Reportes; Gastos Bancarios; Actividades de Cierre.

### **5.2.1. Pagos**

De acuerdo a la información brindada durante la investigación el Líder del equipo de Tesorería de DHL lo define como, Proceso enfocado a generar un desembolso de dinero por parte de DHL a un tercero para cumplir con una obligación financiera. Según Concepto de definición, un tributo que se ofrece por la contraprestación de un servicio o adquisición de un producto.

### **5.2.2. Registro Ingresos**

De acuerdo a la información brindada durante la investigación el Líder del equipo de Tesorería de DHL lo define como, Proceso en el cual se ingresan al sistema financiero de DHL (JBA), un registro por la generación de un pago por parte de un Tercero a DHL, el cual se ve reflejado en los extractos bancarios de las cuentas de DHL. Según definición., se trata de la anotación que se realiza en un libro de contabilidad para registrar un movimiento económico.

### **5.2.3. Reportes**

De acuerdo a la información brindada durante la investigación el Líder del equipo de Tesorería de DHL lo define como, Proceso en el cual es remitido a los clientes (Países), informes acerca de su estado en la tesorería, Ejemplo, la posición bancaria y el Flujo de Caja disponible, de acuerdo a los cortes establecidos.

### **5.2.4. Gastos Bancarios**

De acuerdo a la información brindada durante la investigación el Líder del equipo de Tesorería a DHL lo define como, Proceso en el cual se ingresan al sistema financiero de DHL (JBA), un registro contable por la generación de los gastos bancarios cobrados por los bancos a DHL.

### **5.2.5. Actividades de cierre**

De acuerdo a la información brindada durante la investigación el Líder del equipo de Tesorería de DHL lo define como, Proceso en el cual se realiza los cambios de periodo (cambios de mes) en el sistema financiero de DHL (JBA), para poder generar el inicio del nuevo periodo.



## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1. Tipo de estudio**

La investigación generada a la empresa DHL, se va a desarrollar acorde a un tipo de estudio descriptivo centrado en la recolección de datos que describen la situación de las áreas y todas sus dimensiones a través de:

- Se organizó y se clasificó la información
- Se tabularon y verificaron los datos obtenidos de acuerdo al proceso de observación.
- Se analizó la información recopilada producto de la investigación.

### **6.2. Tipo de metodología**

El tipo de metodología a desarrollar se enfocará en una metodología de tipo Cualitativo, el cual se va a basar en conocer los razones, opiniones, posturas y situaciones relacionadas con el comportamiento entre los clientes internos – externos; relación en el entorno, experiencias y conocimientos. Para esto se desea obtener la opinión de los funcionarios, cliente y proveedores utilizando una serie de preguntas abiertas, en la que se enuncie de manera profunda la postura frente al tema y la razón de ser de su punto de vista. En otras palabras, se evaluará la Causa - efecto, que se están generando al interior de la institución.

En esta investigación se va a recolectar información documental (comunicaciones de proveedores insatisfechos por devoluciones, dobles pagos entre otros) y se realizará la técnica de

la entrevista a través de un cuestionario en el cual se tomarán las variables necesarias para llegar al punto de solución.

Adicional se desarrollará la técnica de muestreo, tomando en cuenta únicamente a los funcionarios del área de tesorería, cuentas por cobrar, financiera de la empresa y su unidad de negocios BSC la cual se encuentra ubicada en Zona Franca Bogotá y cuenta con 100 funcionarios.

Actualmente la compañía no cuenta con una herramienta de sistema y/o tecnología eficaz y eficiente, que permita establecer el manejo detallado y asertivo de la tesorería, generando riesgo de información, pagos múltiples, insatisfacción laboral, inexactitud de información, y un amplio margen de error que impide la correcta toma de decisiones empresariales.

Evaluando las inconsistencias presentadas en la empresa DHL, se establece la implementación y/o desarrollo de un sistema a través del cual se interrelacionen todos los procesos que se manejen, desde el momento que ingrese el dinero, hasta el momento que salga el dinero en la compañía en sus diferentes áreas de Contabilidad, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Cruces entre compañía.

Se pretende que en el área (ingresos) se pueda establecer una conciliación diaria generada del reporte del sistema bancario; reportes generados día a día, los cuales han tenido su plena identificación y registro en el sistema, con el fin, que el área de pagos pueda desembolsar el dinero de acuerdo a la disponibilidad de recursos existente en el sistema (recursos plenamente identificados).

Para la implementación, es necesario que cada proceso cuente con un código único de identificación, con el fin de que las facturas se generen con ese código y un sub código de

identificación único debidamente registrado en el sistema y enrutados en una base de datos única, esto con el fin de evitar doble pagos de facturación.

Con la información debidamente registrada en el sistema, se pretende minimizar los reprocesos, minimizando el riesgo, aumentando la confianza en la toma de decisiones y disminución en la carga laboral. Logrando obtener mayor control sobre cada una de las actividades realizadas por cada funcionario de la compañía.

También se hará uso de los diagramas de flujo, a continuación, se relaciona la definición:

“Los diagramas de flujo usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo. El tipo de diagrama dicta los símbolos de diagramas de flujo que se utilizan” – SmartDraw.

Los diagramas de Flujo se iniciaron a usar entre la década de 1920 y 1930 con el fin de documentar procesos, y a finales de 1940 también se usaron para desarrollar programas informáticos. Fueron siendo usados a través de los años por algunos ingenieros que fueron demostrando su utilidad y generando desarrollos para hacer su uso más efectivo.

Es importante antes de realizar el levantamiento del paso a paso del proceso e iniciar con la elaboración de los diagramas de flujo, conocer que significa y en qué casos usar los símbolos, ya que estos nos darán la pauta la descripción perfecta de cada proceso.

Para el análisis de la información y secuencia de datos utilizaremos esta herramienta, ya que como se explica arriba son una manera ordenada de entender un proceso, si estos diagramas de flujo son bien elaborados, se pueden detectar reprocesos o duplicidad de pasos en la ejecución de

las labores, planificar nuevos pasos y mejorar la efectividad del procesos además permite ver rápidamente los actores que intervienen tanto en las entradas como salidas de la información lo que se alinearía al uso de la teoría de los stakeholders.

## **7. IDENTIFICACION CAUSA PROBLEMA TRESORERIA DHL**

Para la identificación de la causa de los problemas de tesorería de DHL, usamos como primera herramienta una encuesta, que nos ayude a determinar la problemática que se viene presentado, con el fin, de poder establecer mediante esta primer medición resultados que permitan recopilar datos para hacer análisis de los mismos, se decidió utilizar como otros métodos de evaluación: diagramas de flujo, relación tiempo proceso analista y volúmenes y el inventario de manuales de usuario (SOP) por proceso.

### **7.1. Encuesta**

La encuesta se realizó como primera medida para determinar el actual ambiente laboral que tiene los colaboradores y un pequeño sondeo en cuanto a tiempos de los entregables. La encuesta se envió por correo electrónico a cada uno de los empleados involucrados; con esto se buscó ahorrar tiempo y no generar costos en el proceso.

## Encuesta análisis situación actual del área tesorería para la Compañía DHL



### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la situación actual del área de tesorería:  
Por favor marque con una "X" de acuerdo a su respuesta

PREGUNTA 1.	SI	NO
¿El proceso que se maneja actualmente para el área es el adecuado?		
PREGUNTA 2.		
¿Los pagos se efectúan en los tiempos previstos?		
PREGUNTA 3.		
¿Los ingresos son aplicados en forma acertada a los clientes?		
PREGUNTA 4.		
¿La información se reporta de acuerdo a los cronogramas establecidos?		
PREGUNTA 5.		
¿Hace falta capacitación en los procesos?		
PREGUNTA 6.		
¿Estaría dispuesto(a) a participar en nuevo proyecto que mejore todas las falencias que se presentan en el proceso actual?		

*\*Fuente: DGF – Bussines Service Center – BPO*

### 7.1.2 Sabanas de datos

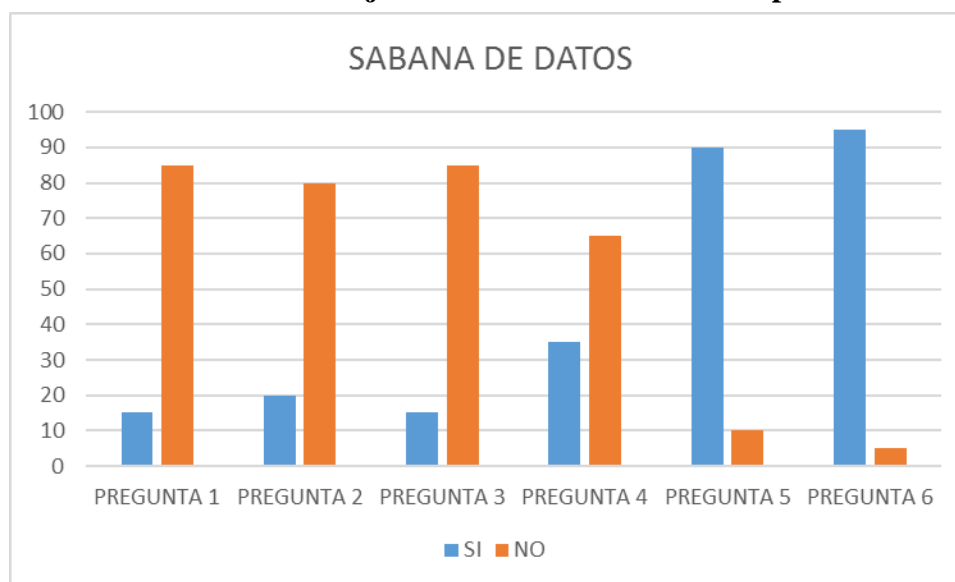
Una vez diligenciada la encuesta por todos los colaboradores, se procedió a representar los datos de una forma pictográfica y esto permitió determinar los cuellos de botella, y así identificar las oportunidades de cambio en el proceso; también se evidencio el interés de los trabajadores en involucrarse en este nuevo proyecto y de tal manera reducir las resistencias a futuros cambios.

### Tabulación sabana de datos

TABULACION	SI	NO
PREGUNTA 1	15	85
PREGUNTA 2	20	80
PREGUNTA 3	15	85
PREGUNTA 4	35	65
PREGUNTA 5	90	10
PREGUNTA 6	95	5

*\*Fuente: DGF – Bussines Service Center – BPO*

**Grafica sabana de datos manejo actual área de tesorería empresa DHL**



De esta manera se describirá el resultado de cada pregunta:

Pregunta No. 1 ¿El proceso que se maneja actualmente para el área es el adecuado? el 85% de los encuestados considera que no, lo que indica que es oportuno pensar en un cambio o una reestructuración.

Pregunta No.2, ¿Los pagos se efectúan en los tiempos previstos? Para esta pregunta se puede evidenciar que sólo el 20% del personal que hace parte del área de tesorería piensa que los pagos efectuados se generan en los tiempos adecuados.

Pregunta No. 3 ¿los ingresos son aplicados en forma acertada a los clientes? el 85% de los funcionarios del área no está de acuerdo con el proceso o piensan que los pagos no se efectúan asertivamente.

Pregunta No. 4 ¿la información se reporta de acuerdo a los cronogramas establecidos? El 35% de los funcionarios del área piensan que se efectúa o reporta la información de acuerdo al cronograma establecido. En las anteriores preguntas, las cuales van enfocadas a procesos

específicos, se evidencio que un porcentaje en promedio sobre 70% siendo este muy alto, dan respuestas negativas, así los mismos colaboradores son conscientes que no se están ejecutando los procesos correctamente.

Pregunta No. 5 ¿Hace falta capacitación en los procesos? El 90% de los funcionarios concordaron que necesitan capacitación para desarrollar sus actividades.

Pregunta No. 6. ¿Estaría dispuesto a participar en un nuevo proyecto que mejores todas las falencias que se presentan en el proceso actual? El 95% de los funcionarios están de acuerdo en participar en nuevos procesos que aporten a optimizar sus funciones y tiempos requeridos.

Finalmente es igual de alto el porcentaje obtenido para las dos últimas preguntas, donde más del 90% de los colaboradores estaría dispuesto a contribuir en un proyecto que genere un cambio e impacto positivo para el área y los procesos.

Además, se encontró que en su mayoría los colaboradores manifestaron que la carga laboral no era equitativa ya que no todos los países manejan el mismo nivel de información y puede haber colaboradores sobrecargados y otros con mucho tiempo libre.

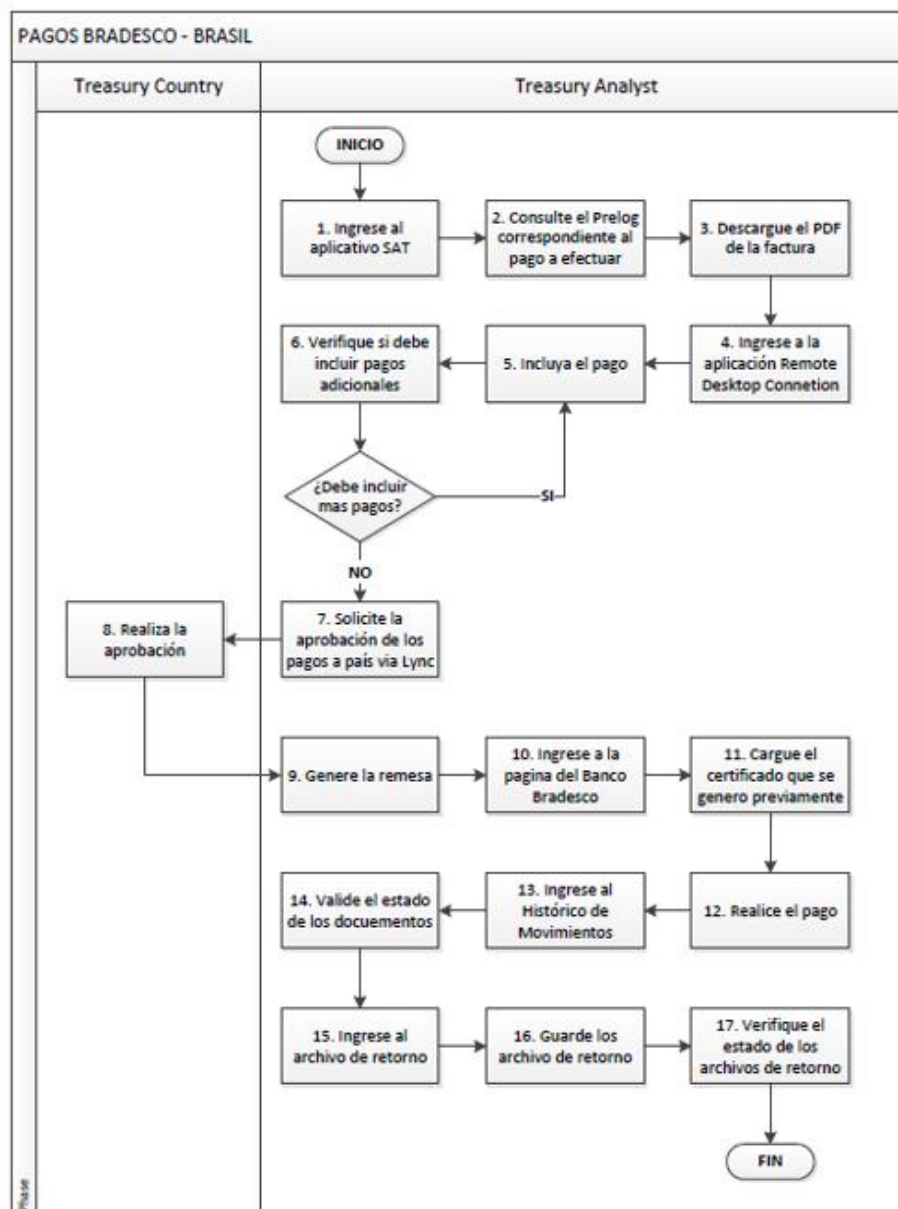
## **7.2. Diagramas de Flujo**

En los diagramas de flujo, se encontraron algunos realizados por la empresa donde se evidencian los procesos planos, sin campos de decisiones que no permitían ver y entender rápidamente el proceso y además no sirven para tomar decisiones; por esta razón, se considera que es importante realizar un levantamiento de cada proceso a través de un Diagrama de flujo completo y bien desarrollado, y así detallar el paso a paso de los procesos y todos los actores que en el intervienen.



A continuación, se relacionan dos diagramas de flujo que se obtuvieron durante la recopilación de la información, donde se nota, que se es necesario hacer de nuevo el levantamiento de la información para dar más claridad al proceso y así hallar el punto ideal donde se puede subdividir y generar mejoras.

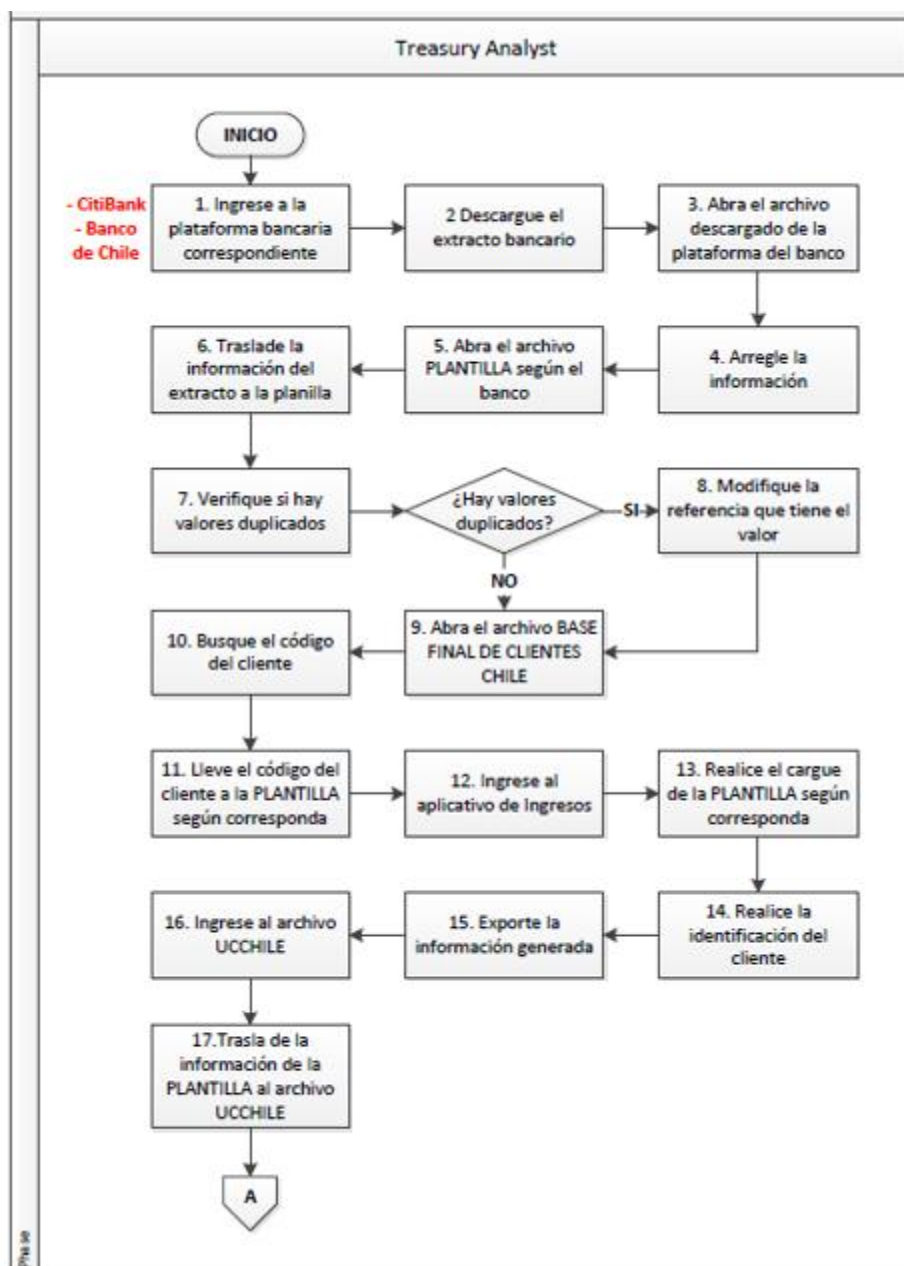
**Diagrama No.1. Diagrama de Proceso actual de pagos en la compañía DHL**



*\*Fuente: DGF – Bussines Service Center – BPO*

Este diagrama no aclara qué tipo de pago se va a realizar y actualmente la empresa cuenta con 5 tipos de pagos diferentes lo que sería necesario realizar el levantamiento de los 5 tipos en diagramas diferentes para garantizar que los diferentes procesos se están realizando de manera adecuada.

**Diagrama No. 2. Diagrama de procesos actual de ingresos en la Compañía DHL**



*\*Fuente: DGF – Bussines Service Center -BPO*

Actualmente no se cuenta con un flujo de proceso por país lo que puede hacer creer es que todos los países son manejados de la misma manera, lo que es un error ya que también por país hay diferentes tipos de ingresos.

## 8. DETERMINACION PROCESOS POR PAIS

Basados en la información recolectada en las encuestas, se decidió profundizar en cada uno de los procesos para tener mediciones reales de tiempo dedicado por colaborador, de tal forma que podamos evidenciar con cifras que si existe desbalance laboral.

### 8.1. Relación tiempo, proceso, analista y volúmenes

Se obtuvo la relación de colaboradores asignados al área, cantidad de procesos y países manejados, en resumen, hay 18 colaboradores, un supervisor y un líder de área para 14 países y 8 procesos, como se detalla en el cuadro a continuación:

**Diagrama Proceso vs colaboradores por país.**

PROCESOS	A R	BR	CL	CO	EC	MX	PE	VE	CR	PN	GT	NC	HN	SL
Bank & Vendors statements, Maintenance JBA, Interbank transfers and adjustment	0,33	2,06	0,00	0,27	0,10	0,56	0,47	0,46	0,09	0,06	0,06	0,10	0,06	0,10
Payment proposal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,40	0,62	0,30	0,25	0,30
Urgent payment	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,60
Income register	0,11	0,04	0,40	0,45	0,43	1,00	0,83	0,46	0,93	0,26	0,26	0,53	0,33	0,26
T & E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,04	0,05	0,04	0,06	0,04
Cash flow following and report	0,00	0,33	0,10	0,03	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bank expenses register	0,05	0,09	0,02	0,09	0,01	0,10	0,09	0,09	0,07	0,07	0,07	0,08	0,06	0,07
close month, reporting, queries and support	0,05	0,11	0,02	0,05	0,13	0,07	0,05	0,05	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02
Team Leader	0,03	0,14	0,03	0,05	0,04	0,11	0,09	0,06	0,15	0,04	0,11	0,05	0,04	0,07
Total de Colaboradores por Proceso	0,57	2,77	0,57	0,94	0,70	2,24	1,52	1,11	3,09	0,90	2,20	1,12	0,81	1,46

Analizamos el tiempo de dedicación laboral diario, determinado por horas así:

En promedio en un mes hay 22 días hábiles, y por día las personas están 10 horas en las instalaciones y a este tiempo se le debe restar el tiempo de ocio (Hora de almuerzo y Breaks):

\*(22 días laborales al mes \* 10 horas diarias de presencia oficina) – 33 horas Ocio = 187 horas

El líder del área nos proporcionó la información correspondiente a la carga laboral por horas que tienen cada persona y se comparó con el reporte de registro de horario de entrada y salida de cada persona, con el fin de realizar una comparación en tiempo de permanencia en la empresa

### Carga laboral por colaboradores y horas

INTEGRANTES	TEORICO				DATA					
	DED	EXC	CARGA	HRS W	DIAS	HORAS	HRS W	DIF HRS W	DED	DIF DED DATA-TEO
SARMIENTO SAMUEL	60%	43%	+	112,2	9	93	79,5	-32,7	43%	-17%
REYES SANDRA	71%	33%	+	131,8	22	221	188	56,2	101%	30%
IBARRA ERIC	76%	27%	+	141,7	22	214	181	39,3	97%	21%
ARANAGA LUZ	78%	25%	+	145,2	22	207	174	28,8	93%	15%
GACHARNA JULIANA	86%	18%	+	159,9	22	209	176	16,1	94%	9%
BASTIDAS JUAN	87%	16%	+	162,7	22	220	187	24,3	100%	13%
CHUNZA CAMILO	101%	3%	+	187,9	22	224	191	3,1	102%	2%
CUBILLOS CAMILO	104%	0%	Ok	193,5	22	227	194	0,5	104%	0%
RODRIGUEZ STELLA	105%	-2%	-	195,8	22	222	189	-6,8	101%	-4%
SALAZAR SARA	107%	-4%	-	200,1	22	218	185	-15,1	99%	-8%
BARRERA FAUSTO	107%	-4%	-	200,8	22	223	190	-10,8	102%	-6%
FORERO LAURA	108%	-5%	-	202,0	22	214	181	-21,0	97%	-11%
QUINTERO OSANA	113%	-10%	-	211,3	22	227	194	-17,3	104%	-9%
SUAREZ DAVID	121%	-18%	-	226,3	22	211	178	-48,3	95%	-26%
SANCHEZ PAOLA	125%	-22%	-	233,8	22	214	181	-52,8	97%	-28%
SANCHEZ ALEXANDRA	132%	-29%	-	246,8	22	214	181	-65,8	97%	-35%
MERCHAN YENY	133%	-29%	-	247,8	22	209	176	-71,8	94%	-38%
SOLANO MILENA	144%	-41%	-	269,8	22	190	157	-112,8	84%	-60%
Grand Total	1855%			3469,4		3757	3757	287,6	2009%	154%
	103%			192,7			208,72	16,0		9%

Esta comparación permite encontrar una alta desviación en los tiempos de permanencia en la empresa frente a lo entregado por el líder del área, además al detallar más por país los colaboradores encontramos por ejemplo que para México, quien relaciona en total 2.24 colaboradores para desempeñar sus procesos, pero realmente las actividades están distribuidas en 6 colaboradores así:

#### **Actividades distribuidas por número de funcionarios para México**

0,04	0,70	1,005	0,10	0,25	0,02
Paola	Sandra	Camilo	Sara	Milena	Juliana

Al tener una segregación así de actividades se generan dos grandes riesgos, el primero, si lo que se está reportando al país frente a la dedicación de colaboradores es real o será necesario reportar más, ya que al estar tan dispersa las actividades no evidencia si realmente están copando toda su capacidad. Por otro lado, al tener esta dispersión no se centraliza y dispersan las responsabilidades aumentando el riesgo de error.

Se procedió entonces a realizar dos actividades para el análisis de procesos por colaboradores y tiempos de dedicación.

La tabla No. 1 se enfocó en realizar un levantamiento con cada colaborador donde nos informaron como distribuían sus actividades:

### No.1 Análisis de procesos información suministrada por colaboradores

Closter	Country	Fte	Categoría	Procedure	Process	TRE Analyst
AMLA	Mexico	0,0050	P	Creación de Cartas TAPIA (CDZ Y REGULARES)	Payment proposal	SALAZAR SARA
AMLA	Mexico	0,0200	P	Creación de Cartas TAPIA (GIRO DIARIO)	Daily payment	REYES SANDRA
AMLA	Mexico	0,0050	P	Creación de Cartas TAPIA (NAVIERAS)	Payment proposal	SOLANO MILENA
AMLA	Mexico	0,0100	P	Creación de cuentas bancarias	Urgent payment	REYES SANDRA
AMLA	Mexico	0,0250	I	Descargue y consolidacion estados de cuenta (Envio estados de cuenta (Mov.bancarios))	Bank & Vendors statements, Maintenance JBA, Interbank transfers and adjustment	CHUNZA CAMILO

La tabla No. 2 se tomó a partir de los procesos, es decir, se analizó cuanto tiempo y con qué frecuencia se realiza una actividad y a partir de esto se determinó cuánto carga de colaborador requiere, esto a partir de la fórmula de horas mensuales.

### No.2 Análisis de procesos información suministrada por colaboradores

Fte	Horas mensuales	Mins mensuales	Minutos según frecuencia	Frecuencia	Procedure
0,005	0,935	56	14	WEEKLY	Creación de Cartas TAPIA (CDZ ) Agentes
0,005	0,935	56	14	WEEKLY	Creación de Cartas TAPIA (REGULARES)
0,02	3,74	224	10	DAILY	Creación de Cartas TAPIA (GIRO DIARIO)
0,005	0,935	56	14	WEEKLY	Creación de Cartas TAPIA (NAVIERAS)

Al tener las dos mediciones se puede concluir que es necesario realizar la medición de la tabla No. 2 de tiempos por proceso, colaboradores y países y así determinar realmente cuánto tiempo requiere cada actividad, particularidades por país y ajustes a la cantidad de colaboradores dedicados a cada país y proceso.

### No. 3 consolidación tiempo por actividad

Rte	Hrs Mensuales	Mins mensuales	Hrs por Frecuencia	Mins según frecuencia	Frecuencia	Procedimiento
0,024	4,4	264	1	60	Semanal	Corridas AFR - OFR
0,047	8,8	528	2	120	Semanal	Corridas Proveedores Regulares
0,047	8,8	528	2	120	Semanal	Reporte y registro de Pagos TCA *
0,031	5,9	352	1,33	80	Semanal	Registro Gastos bancarios
0,005	1,0	60	1	60	Por Req	Administración de cargues del ABR module
0,045	8,5	510	8,5	510	Mensual	Proceso de Cierre de mes y modulo de Caja (Tesorería)
0,078	14,7	880	0,67	40	Diaria	Carga de extractos ABR module
0,003	0,5	30	0,5	30	Mensual	Cargue de extractos en PDF al ABR module
0,078	14,7	880	0,7	40	Diaria	Registro de ingresos



Así se refleja que al realizar en tiempo real la medición de dedicación por colaborador a sus actividades y nivelar las cargas de acuerdo a estos tiempos, habría una desviación en un colaborador adicional para todas las actividades.

Además con esta medición se pudo generar de acuerdo al Macro proceso la nueva segregación de Subprocesos, que esta explicada en el numeral 9.

### Variación colaboradores facturados vs reales

PAIS	FACTURACION	REMEDIACION	DIFERENCIA
AR	0,36	0,29	0,07
BR	2,63	2,63	0,00
CL	0,54	0,40	0,14
CO	0,89	0,8	0,09
EC	0,67	0,30	0,37
MX	2,13	1,72	0,41
PE	1,44	1,3	0,14
VE	1,06	1	0,06
CR	2,93	3	-0,07
HN	0,78	1	-0,22
SV	1,39	1,4	-0,01
GT	2,09	2	0,09
PN	0,86	1	-0,14
NI	1,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>18,84</b>	<b>17,84</b>	<b>1,00</b>



## 8.2. Inventarios manuales de usuario (SOP) – Documentación

Dentro de la revisión se encontró que para los 8 macroprocesos hay en total 237 actividades que requieren un SOP, de estas ya 149 actividades tienen el SOP estaría pendiente su actualización y el restante 89 actividades están sin documentar por ser actividades nuevas para el área. Para este se generará un plan de actualización y creación de toda la documentación con sus respectivas matrices de escalación y aprobación. Además de codificar cada documento de acuerdo a los cambios generados dentro del área por país y proceso.



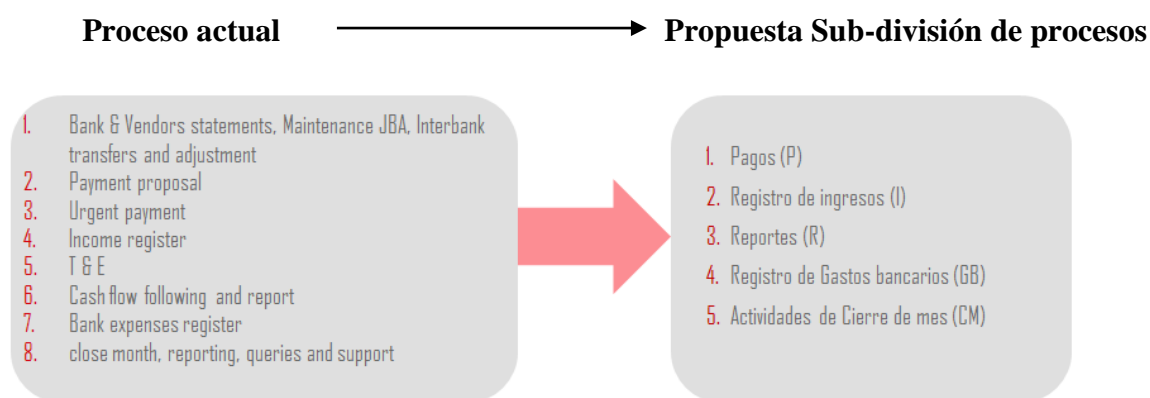
Este grafico pretende mostrar los pasos a seguir para la actualización de la documentación para el área, con el fin de tener una estructura organizada para la reestructuración y entrega de la documentación soporte a quien tome el proceso.

## 9. PROPUESTAS DE CAMBIOS

Una vez identificado la causa raíz y el desbalance de las cargas laborales por proceso y por país, se proponen los siguientes cambios:

### 9.1. Proceso y Distribución

Basados en la actual agrupación de procesos la cual no era clara y la distribución no tenía suficiente coherencia, se planteó el cambio de pasar de 8 procesos a solo 5 procesos, generando una agrupación más adecuada y clara y esta a su vez se subdividirá por procesos más pequeños con el fin de especializar a cada colaborador en estos Macro y subprocessos así:



Con las mediciones realizadas para las actividades de los 14 países manejados actualmente por el área de Tesorería y de esta manera de acuerdo a las características de las actividades se decidió determinar y realizar la subdivisión por procesos así:

**Cuadro macro-procesos y cantidad de subprocesos por país.**

MACRO-PROCESO	CANTIDAD DE SUBPROCESOS POR PAIS													
	AR	BR	CL	CO	EC	MX	PE	VE	CR	HN	GT	NI	PN	SV
P	1	13	1		2	11	4	8	16	6	9	1	7	6
I	4	6	4	16	6	9	8	9	10	5	7	3	4	4
R		2		2		2			2	2	1		1	2
GB	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	
CM	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

AR- Argentina; BR – Brasil; CL – Chile; CO – Colombia; EC – Ecuador; MX – México; PE – Perú; VE – Venezuela; CR –Costa rica; HN - Honduras; GT – Guatemala, NI – Nicaragua; PN – Panamá; SV - Salvador.

Como se puede evidenciar en los cuadros hay países que presenta menos volumen transaccional y menos cantidad de actividades, por esto es importante redistribuir los procesos por colaborador de acuerdo a la experticia y al volumen, evitando la segregación de actividades por país.

A continuación, se detalla la segregación de Macro-proceso, que subprocesos lo contemplarían de acuerdo a la información que se recolecto en el numeral 8:

**Cuadro Segregacion Macro – procesos / Sub - procesos**

<b>TIPO</b>	<b>Procedimiento</b>
CM	Proceso de Cierre módulo de Caja (Cuadre modulo, revaluación y cierre de CS)
GB	Registro Gastos bancarios
I	Registro transferencias interbancarias
I	Administración de cargues del ABR module
I	Registro de ingresos
I	Cargue de extractos en PDF al ABR module
I	Devoluciones a transportistas
I	Confirmación y registro de ingresos no operacionales
I	Traslados de Express a DGF
I	Asignación de Anticipos
I	Otras solicitudes: Traslados de UC
I	Creación clientes abr
I	Actualización bancos agencia de viajes
I	Créditos Financieros
I	Registro de ajustes (Vinculadas, incapacidades, reintegros, carnets)
I	Registro TC swisstur, registro traslados interbancarios
I	Aprobación de anticipos SAT (Clientes)
I	Registro de Clearing & IHB
P	Asignación de pagos País (BnPar, ajuste DUA)
P	Omisión de cheques
P	Pagos Intercompany // Asignación IHB
P	Registro Nómina, liquidaciones, bonos, primas, extras
P	Pago de adelantos a proveedores
P	Proceso corto
P	Proceso largo
P	Pagos urgentes
P	Cargue de notas débito
P	Early Payment
P	Pagos Extraordinarios
P	Pagos Mensuales CCSS
P	Registro de retiros en efectivo
P	Propuestas TTI
P	Pago de anticipos a proveedores urgentes
P	Pago de Traslados a Express
R	Reporte 14
R	Reporte K7

Para efectos de cumplimiento de las actividades esta sería la propuesta de distribución de macro-proceso y subproceso por Colaborador:

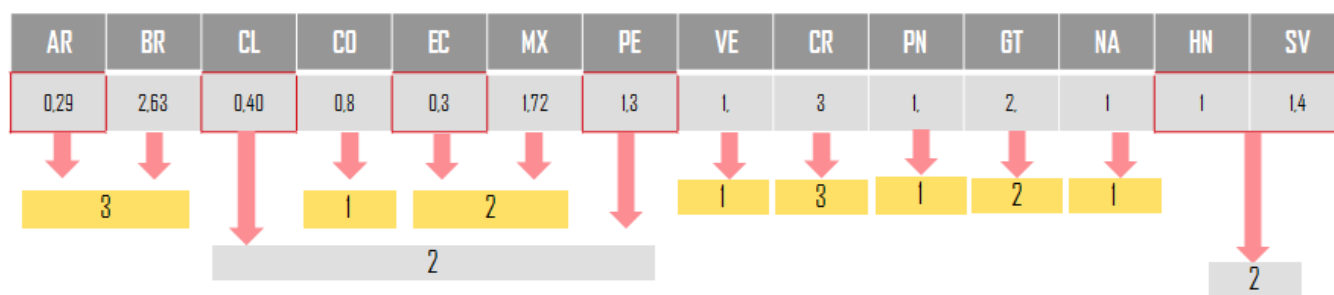
### Distribución Macro-procesos por colaborador.

MACRO-PROCESO	Cant de Subprocesos	Cant de Países	Cant FTE
P	16	11	7
I	16	12	8
R	2	7	1
GB	1	10	1
CM	1	12	1

\*FTE=Colaborador

De acuerdo al cuadro anterior para el Macro-proceso de Pagos se tendrían 16 subprocesos correspondiente a 11 países, que se sería manejado por un total de 7 colaboradores, que estarían especializados solo en pagos. Esta misma explicación aplicaría para los otros Macro-Procesos.

Además, se debe tener en cuenta también que nivel de cobro hacia los países se debe facturar por política de compañía por cantidad de recursos dedicados a la ejecución de actividades, adicional de cambiar la cantidad de colaboradores por país, quitando la segregación por colaboradores y asignándolos de acuerdo a los perfiles y procesos:



## **9.2. Horario Prestación de servicio**

Se analizó el horario laboral de los países atendidos por el Bussines Service Center y el área de Tesorería y se determinó que se podría contemplar un ajuste en los horarios de los colaboradores para poder atender los requerimientos de los países de manera más oportuna:

Colombia tiene diferencia horaria con países como: Brasil, Argentina y Países de centro América, y en algunas épocas del año con México.

Considerando así poder tener esto diferentes horarios dependiendo del país manejado:

- 6 am a 4pm
- 6.30 a 4.30 pm
- 7 am a 5 pm
- 7.30 a 5.30 pm
- 8 am a 6 pm

Este cambio permitiría atender los procesos de manera adecuada por cada país siendo más asertivos en los horarios de pago y evitando coyunturas.

También se consideró el trabajo de los días festivos para Colombia ya que actualmente los colaboradores deber laborar los días festivos (Remunerado) de Colombia cuando en el país que manejan no lo son y de igual manera si el festivo es en el país otorgado debe laborar. Para esto se propuso que la jornada en festivo de Colombia sea un poco más corta y adicional que sea día compensatorio para los colaboradores que en el país manejado tengan festivo.

## **10. CONCLUSIONES**

El presente proyecto se dedicó al análisis del desarrollo de las actividades para el área de Tesorería, esto debido a las constantes quejas recibidas por los países y a las áreas internas dentro de la empresa. El objetivo de este trabajo era implementar un sistema de división de procesos en subprocesos con base a esto podemos concluir que si es posible y necesario generar este cambio en el área y además realizar una redistribución de acuerdo a los colaboradores dedicados a las actividades.

Se identificó que los principales problemas del área se presentaban por la variación en volumen de actividades por países y de los colaboradores dedicados a estas que generaban un desbalance laboral.

Con la implementación de la subdivisión se garantizaría la eficiencia y cumplimiento de los procesos, dando así campo a generar nuevas estrategias para la toma de decisiones que permitan que el área de tesorería sea más eficiente para los usuarios finales.

Con la propuesta que se realizó se está generando valor dentro de la empresa de acuerdo a la teoría de los Stakeholders y su generación de valor, específicamente a la estructura de la organización del área de tesorería; buscando profundizar y fidelizar la relación comercial y beneficiar a todos los grupos de interés.

## **11. RECOMENDACIONES**

Con la finalización de este proyecto siempre se espera la mejora continua por eso se recomienda una vez implementados los cambios, hacer seguimiento a la especialización de los colaboradores por Macro-proceso, así como la disminución de tiempos según lo invertido anteriormente para actividades, además la reducción de las quejas presentadas por los países y las áreas.



## 12. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.redrrpp.com.ar/teoria-de-stakeholders/>
- Lic. Alejandra Martínez para RedRRPP, de artículo de Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Simone de Colle, Lauren Purnell. 2010
- <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>
- La Gestión Empresarial Basada En Los Stakeholders  
<http://www.administracion.uniandes.edu.co/>
- La teoría de los stakeholders y la creación de Valor – Antonia Agardoña
- <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/dhl-global-forwarding-establecio-business-service-center/88485>
- Stakeholder Theory - The State of the Art - Cambridge University Press 2010
- [http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria\\_stakeholder.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf)
- <https://asesoratesis1960.blogspot.com/2017/12/como-crear-un-diagrama-de-gantt.html>
- <https://conceptodefinicion.de/pago/>
- <https://definicion.de/registro-contable/>